

# 組合大会にみる成果主義賃金をめぐる議論

— A 社の「役割成果給」をめぐる —

An Argument about the Performance-Based Pay System  
in the Meeting of a Labour Union

平 井 陽 一

Yoichi Hirai

## 目 次

はじめに

第一章 大会での議論の概略

第二章 賛否両論 — 採択前の大会議論 —

第三章 「評価」への不安 — 採択時の大会議論 —

第四章 ふたたび賛否両論 — 導入後の大会議論 —

結びにかえて

## はじめに

### 研究目的と調査対象

本稿は、A 社の「協調的」な労使関係研究の一環をなす。本稿の目的は、悪化した会社の業績がなかなか回復しない中、「結果」を出した社員に報いることを目指した成果主義の賃金制度（A 社では、「役割成果給」と称している）を A 社労組の組合員がどのように受け止めたのかを、この賃金制度が導入される前、導入時、導入後の組合大会での議論を通じて知ることである<sup>(1)</sup>。

(1) 成果主義賃金にかんする先行研究については、拙稿 [2007] の注(2)を参照されたい。A 社の「役割成果給」は、成果に応じて年収が上下する年俸制に近い成果主義賃金である。この賃金制度と運用の実際については拙稿 [2004] と前掲拙稿 [2007] を参照されたい。

本稿がおもに使用した資料は、年に一度開かれる A 労組の全国大会での「代議員提案集」（労組の資料）と大会を傍聴した筆者の大会メモ（代議員の発言をメモしたもの）である。「代議員提案集」とは、大会代議員が、あらかじめ大会で提案する意見を執行部に提出したものをまとめた冊子である。執行部は、全国の代議員から出された提案の内容を労組の運動方針ごと（賃金、組織、財政、営業方針など）に分類して大会で配布する。

大会では、運動方針のテーマごとに、代議員はあらかじめ提案した内容を挙手して説明し、執行部の見解を求める。テーマごとに担当を分担している執行部役員は、ある程度のまとまりごとに答弁する。はじめはおおまかな説明をしたのち、すべての提案内容にたいしてひとつひとつ具体的に回答する。そののち、さらに代議員からの質問がなされ、執行部が回答するが、代議員同士の「水平議論」がなされるばあいもある。議論が出尽くすと、討論された項目について一括して運動方針が拍手で採決され、つぎの項目への討論に移ることとなる。

A社では、労働組合（以下組合）があらかじめ会社の「意を体して」成果主義の賃金制度をみずから作成し、この導入の賛否を組合大会に諮るという方法をとった。そのため組合の意向は、制度の作成段階からその内容に織り込まれることとなった。たとえば旧制度からの移行時には「ソフトランディング」させること、急激な賃金の上昇・下降は避ける仕掛けを設けることなどである。そして、組合大会はこの制度の導入を決定する。しかし、成果主義を軸に据えた賃金制度を採用することにたいする疑問や不安は、大会の決定以降も噴出し続ける。本稿では、大会の過程で組合員がこの制度の何に疑問や不安を抱いたのか、その理由について考察したい。

A社は、東京の本社と、全国をいくつかに分割した営業本部、および全国に張り巡らせた支店をもち、営業活動を展開する業界トップの著名なサービス業関係の会社である。

A社の創業は戦前で、今日も「業界のガリバー企業」といわれている。企業の業績は、ほぼ日本経済の動向と軌道を一にしている。しかし、73年のオイルショックを機に業績は悪化する。その後、85年のプラザ合意以降のバブル経済で顧客が急増し、「首都圏100店舗構想」（91年に達成）という拡大路線をひた走り、会社は成長した。だが、91年以降A社を取り巻く経済環境は暗転する（94年にははじめて営業利益が赤字に転落）。本稿が対象とするA社の「役割成果給」という成果主義賃金の採用は、この時のリストラ計画の一環である。

## 第一章 大会での議論の概略

A労組の組合員は、大会に提案される「役割成果給」という新賃金制度をどのように受け止めようとしたのか、とくに何をめぐって議論したのかを、大会における代議員の提案によってあらかじめ概観しておきたい。ここで対象とするのは、「役割成果給」が大会で採択される前の1998年度と1999年度、採択時の2000年度および採択後の2001年度から2004年までの計7回の大会に提出された「代議員提案集」である<sup>(2)</sup>。

表1を参照されたい。毎年大会には約800件から1,000件の代議員提案が出されている。提案は「人事賃金制度」「労働時間、休日・休暇」「教育」「福利厚生・健康増進」など14の項目に区分されている。毎回、多くの提案が出されるのは「人事賃金制度」，「労働時間、休日・休暇」

---

筆者は、A労組の好意で1998年から2006年の9年間にわたって大会を傍聴することができた。大会メモとは、この時に作成した筆者の記録帳である。A労組は正規の大会議事録を作成している。ここで使用するものは、あくまでも筆者の個人的なメモである。

本稿が対象とするのは、おもに1998年から2004年までの大会議論である。2005年度以降は、会社の分社化にともなう組合組織の再編という大きな別課題の登場によって、人事賃金問題は全国大会の議論としては後景に退くことになる。

(2) 大会によって、「代議員提案集」に記載されている「役割成果給」にかかわる議員提案の区分が多少ことになっているが、筆者の判断で統一した。ちなみに代表的な「代議員提案集」の区分は、Ⅰ運動のすすめ方（1，2001年度運動の総括 2，2002年度基本方針）、Ⅱ課題別運動方針（1，人事賃金制度 2，労働時間、休日・休暇 3，教育 4，福利厚生・健康増進 5，要員政策 6，ライフプラン・年金 7，営業政策・グループ政策 8，組織 9，その他）、Ⅲ秋・春闘方針、Ⅳ規約改正、Ⅴその他、である（58回2002年大会の「代議員提案集」より）。

表1 A 労組の全国大会における項目別の提案件数（1998 年-2004 年）

提案の項目	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
前年度運動の総括	0	5	9	0	7	3	6
今年度基本方針	8	5	1	13	11	16	13
人事賃金制度	261 (28.6%)	378 (44%)	461 (49.8%)	182 (22.9%)	158 (16.4%)	444 (41.9%)	221 (26.8%)
労働時間、休日・休暇	146	94	100	107	124	131	100
教育	41	60	56	69	93	57	56
福利厚生・健康増進	87	59	44	67	105	58	31
要員政策	95	59	62	122	140	97	83
ライフプラン・年金	52	45	18	23	30	51	10
営業政策・グループ政策	161	110	89	140	161	135	246
組織活動	50	40	68	67	57	56	53
課題別のその他	0	0	2	0	58	1	1
秋・春闘方針	12	5	8	6	18	8	3
規約改正	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	7	0	1	2	1
計（件）	913	860	925	796	963	1,059	824

注1) A 労組の各年「定期全国大会代議員提案」（大会資料集）より作成。

注2) 項目のくくりは、年によって多少ことなるが内容によって分類した。

注3) 1999 年度（5 件）と 2004 年度（28 件）のみにある中期運動方針は計から除いた。

「営業政策」の 3 項目である。年度によって多少ことなるが、これら 3 つの項目で毎回全体の約半数から 7 割の提案となっている。なかでも「人事賃金制度」は 02 年度と 04 年度を除いて最多である。「役割成果給」が採択された 2000 年度の大会では、提案件数の半数にもおよぶ 461 件（同 49.8%）である。

しかし、採択の翌年の 01 年度には 182 件（同 22.9%）、02 年度には 158 件（同 16.4%）へと急速に減少していく。03 年度には基本給の改訂問題があらたな議題として取り扱われたため、人事賃金の項目はふたたび 444 件（同 41.9%）と増加するが、翌 04 年度は 221 件（同 26.8%）と減少する。

ところで、本稿が焦点を当てようとしている人事賃金関係の提案は、A 労組による区分が年度によって多少ことなるが、①「人事賃金制度」、②「評価」、③「臨給・諸手当」の三つの項目に区分されている。①「人事賃金制度」は、1) 人事ローテーション、社員コース制度、グループ会社への出向などについてと、2) 「役割成果給」、社員コース別の賃金格是正などからなっている。②「評価」は、評価基準の公平性や明確化など、③「臨給・諸手当」はボーナスや家族手当アップなどである。

すでに 1998 年の大会で、A 労組では、成果主義賃金の導入を採決することが 2 年後の大会日程に上っていたため、人事賃金関係の提案には、成果主義との関係で多くの議論がなされている。すなわち、整理すると①目標管理にかかわること、②成果・結果の出し方にかかわること、③

表 2 人事賃金制度の提案にしめる評価項目

提案の項目	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
人事賃金制度 (件)	261	378	461	182	158	444	221
(うち評価)	39	66	196	82	83	74	17
評価/人事賃金制度	14.90%	17.50%	42.50%	45.10%	52.50%	16.70%	7.70%

注) 表 1 におなじ。

「評価」のためのツールであるマトリクス（この詳細については拙稿 [2007] を参照されたい）や、「評価」の仕方にかかわること、④賃金原資のチェックにかかわることなどである。このうちとくに「評価」については、「評価」しにくい部門の公平性や、上司の考課能力への不安が考課者訓練や逆人事考課への要望というかたちとなって出されている。「評価」については多数の提案と議論がなされているので、つぎにこの点をみよう。

「人事賃金制度」の提案のうち、「評価」の項目が占める割合を示したのが表 2 である。「役割成果給」が採択された 2000 年度から 02 年度までの 3 年間に、連続して半数近い割合となっている「評価」の項目は、採択前の大会では 98 年度に 39 件 (14.9%)、99 年度に 66 件 (17.5%) と比較的少数であったものが、2000 年度の採択時の大会では 196 件 (42.5%) と一挙に跳ね上がった。翌 01 年度でも 82 件と件数では減少しているものの 45.1%、02 年度でも 83 件 (52.5%) と人事賃金関係の提案項目のなかではきわめて大きなウエイトを占めている。そこで以下「評価」の項目に注意を払いながら、「役割成果給」をめぐる大会での議論に立ち入ってみることにしたい。

## 第二章 賛否両論 —— 採択前の大会議論 ——

A 労組は、すでに 1990 年代から「21 世紀プロジェクト」という将来構想に取り組み、そのなかで「年功序列的要素は、最低生活保障部分を担保するもの」と位置づけ、「労働対価的要素は、本人の能力に応じた対価」として、年功賃金制度から成果主義の賃金制度を取り入れることに舵を切っていた。しかし、大会では成果主義の賃金に賛否両論、熱い議論が交わされる。

### 1. 「評価」への疑問が続出 —— 1998 年度大会 ——

はじめに、この大会時の業界と A 社の経営環境にふれておきたい。大会前年 (1997 年度) の国内総生産は戦後最悪で実質マイナス 0.7% であった。企業の倒産件数も 1 万 6,464 件におよんで前年比 11% もの増加であった。まさに平成不況の真っただなかであった。この業界も、97 年度の各社の決算状況は極めてきびしく、「サバイバルレースの様相」であった。A 社においても 97 年下期～98 年上期の取扱高は前年割れ、営業収入も 5 ヶ月連続の前年割れという最悪の状態であった (以上、A 社労組「本部速報 1998 年 8 月 19 日」より)。

このような状況のもと、98年度の大会が開催された。この大会は「役割成果給」を採択する2年前であるためか、あたらしい賃金制度の導入をめぐるはげしい議論はまだみられない。むしろ「代議員提案集」をみるかぎり、「役割成果給」の導入にかんしては賛成意見が比較的目につく。たとえば、「能力給重視の新たな賃金体系の導入を」(提案件数4件、以下おなじ)「年功序列にとらわれない人事制度を」(1件)、「実績主義へのシフトも見据えた制度の検討を」(1件)など、明確に能力主義の賃金制度を主張している。これにたいして、「能力重視の賃金体系は反対」(1件)と訴えるのは少数である。

しかし「人事賃金制度」のなかの「評価」をめぐる提案には、多くの意見が表明されている(261件中39件、表2参照)。「役割成果給」の導入を前提としたうえで、「評価」のあり方については多くの注文が出されているということである。とくに評価の改善を求めるものが23件もある。たとえば、「逆人事考課制度の導入を」(11件)、「人事考課制度の評価基準の明確化を」(4件)、「評価システムのさらなる充実を」(2件)、「より公平性、納得性のある評価システムの再構築を」(1件)、「評価システムの外部機関への委託を」(1件)などである。

大会を傍聴していても、「評価」についての質問が目立った。「目標の立てづらい部署の考慮を」、「管理事務部門で成果をどのように評価するのか」、「部下から上司への評価を。相互評価が真の評価である」、「逆人事考課制度の導入を」、「考課者訓練のさらなる充実を」など、自分の仕事の成果が上司によって正当に「評価」されるのだろうかという不安が噴出している。

## 2. 賛否両論 ― 採択前年の1999年度大会 ―

この大会を取り囲むA社の業績や業界の景気は、前年度と同様に相かわらずきびしいものであった。大会には全体で860件の提案がだされた。うち「人事賃金制度」関係は378件と全提案数の44%を占めた。結論をさきに述べれば、前回の大会とは異なり、この大会では「役割成果給」の導入に賛成と、反対とに意見が二分された。「役割成果給」が導入される前年の大会のようすを「代議員提案集」と大会での討議によって検討しよう。

賛成意見では、たとえば「30歳代前半で年収1,000万円程度も可能な賃金制度の実現を」(2件)、「能力評価をより反映しうる賃金体系を」(5件)、「実績が反映され、働きがいの感じられる賃金制度を」(3件)などが代表的な意見である。大会当日でもつぎのような賛成意見が述べられた。「1,000万円の件、実力給でやらないと会社はつぶれてしまう。結果を出した人を評価し、賃金は上がるように」、「前線で営業活動している者の大多数はいまの制度に物足りない。もっと査定幅の拡大を」などである。

いっぽう「代議員提案集」での反対意見は、「30代前半で1,000万円程度も可能な賃金制度に反対」(6件)、「過度の能力給へのシフトは反対」(3件)、「賃金の差を拡大することが本当に働きがいを生むか疑問」(1件)などである。大会での発言も、「低成長の時代に年収1,000万円は必要か。夢、ゆとりとの関係で考えて欲しい」、「夢を持つのは分かるが、1%の人数でも1,000万円の収入は唐突」、「一部の人間のことを全体の運動方針に入れるのは唐突である」、「セールス

の人間だけがここに来ているのではない。現実的ではない」などの声があがった<sup>(3)</sup>。

この大会でも「評価」をめぐるでは慎重さを求める意見が噴出した。「代議員提案集」にある「評価」関係66件のほとんどは評価の公平性を求めている。「より公平性、納得性のある評価システムの構築を」(9件)、「評価システムの公平性、納得性の向上を」(6件)、「逆人事考課制度の導入を」(12件)、「非営業部門の評価基準の明確化を」(1件)、「評価の公平性確保へむけた労組のチェック機能を」(1件)などである。

組合執行部は、「新人事賃金制度は、職能が上がらなくても給与はあがるのでインセンティブにはなる」こと、「評価をシビアにする」ことを繰り返し答弁して「役割成果給」の採用に理解を求めた。

### 第三章 「評価」への不安 ― 採択時の大会議論 ―

2000年に入ってA社の業績は一時的に向上し、上期には営業収益が632億円と過去最高のレベルにまで回復する。そんな環境のなかで、大会は「役割成果給」の導入を決定する。はじめに大会のようすを「代議員提案集」によって、つぎに大会での発言によってみたい。

#### 1. 「代議員提案集」にみる提案内容

2000年度の大会に提出された代議員提案の総数は925件であった。このうち、人事賃金関係は461件で全提案件数のじつに半数に及んだ。「役割成果給」導入の賛否を問う重大な大会であったことによる。

この大会で「役割成果給」は採択されるのであるが、前二回の大会とはことなり、この大会では「役割成果給」に反対する声が大きい。確かに、たとえば「完全年俸制の導入を」(1件)、「30歳で年収1,000万円の実現を」(1件)といった積極的に「役割成果給」の導入を支持する提案もある。しかし一方で、「新たな人事賃金制度導入は慎重に」(8件)、「導入時期の延期を」(7件)など慎重な対応を求める意見が多く提出されるとともに、「新人事賃金制度は体裁の良い賃金カットではないのか」(1件)や、「新たな人事賃金制度には反対」(1件)といった正面から執行部の提案に反対する意見も出された。

「評価」についてみよう。この人事賃金関係の提案のうち、「評価」をめぐる提案が196件(42.5%)と圧倒的に多い。しかもその提案内容はじつに多様である。多くの代議員が提案しているおもな内容を多い順に拾い上げてみよう。「逆人事考課制度の導入を」など(36件)、「評価基準の明確化を」など(31件)、「評価システムの精度向上にむけた取り組みを」(21件)、「評価者研修の更なる強化と徹底を」など(19件)、「評価結果に対する異議申し立てを可能にする制

(3) この業界では、成果主義賃金を採用することに積極的なのは、職種では営業職、年齢では若年者、反対に消極的なのは間接部門と中高年者と言われている。ここでみかぎり、たしかに仕事の成果がみえやすい営業職が「役割成果給」の導入に積極的なことは伺える。しかし年齢による差異については、大会に出席する代議員がほとんど20～30歳代であるため検証は不可能であった。



度を」など(17件)である。ここにみられるのは、評価制度と評価者への不信である。自分の業績がどのように認められるのか。その基準は評価者の恣意が入ることのない明確で精度の高いものなのか。また、評価結果へ異議があるばあいの申し立て制度や逆人事考課を求める声である。

## 2. 大会での討議の内容

大会でも「役割成果給」については、多岐にわたる不安が表明された。「新人事賃金制度に社員は大きな不安を感じているのに会社側の説明がないのはおかしい」、「新人事賃金制度の必要は認めるが、賃金ダウンの不安もある」、「導入は慎重にして欲しい。新制度の長所短所を認識しているか」、「本社の社員も査定には不安を持っている」等々である。

しかし、大会でも議論が集中したのは、「評価」にかんしてであった。「査定はフェアにおこなわれるか。インセンティブが上がるか疑問である」、「なぜ来年度の導入か。みんな給与が下がるのではないかと心配している。いまの制度でも評価が不十分なのに」、「評価は現状も問題がある。人の好き嫌いで判断している」などである。評価にたいするこれらの不安は、上司による一方的な評価ではなく、「第三者評価を」、「双方向評価を」、「複数人の評価を。行動評価は恣意が入りやすい」といった声となってあらわれている。したがって「評価者の研修を」、「評価基準が不明で不安である。調停委員会の設置を」といった要望も同時にだされている。

さらに地域間や職域間の格差も問題にされた。「大支店の1億円と小さな支店の2,000万円の業績評価をどうするのか」、「業績評価のできない部門の評価をどうするのか」などである。その他、「行動評価が細くなると個性的な社員がいなくなる。みなおなじスイングをする」や「いままでみなで助け合ってきたのに、自分だけの個人プレーになる」、「大口の客を後輩に譲らない。客の要望を理由として転勤のつど客をもって異動する」など企業の業績に影響する内容の不安も表明された。

## 3. 執行部の答弁

組合執行部の対応をみたい(以下、「大会メモ」による)。執行部はこれらの質問にたいして、「暮らしと仕事の安定が基本」であるとした上で、現行の職能資格制度は「金属疲労」(賃金アップのためのポストが不足していて、役職手当で補充)しているので、現行制度の部分的修正で対応することは「ムリ」であるとし、成果主義の賃金制度しか選択の余地がないと答弁する。そのうえで、つぎのように「役割成果給」のメリットとデメリットを整理する。

すなわち「メリット」は、①職能に係わらず個人の業績に応じて賃金がアップすること、②各人の役割、目標が明示できること、③限られた条件での公平性が確保できること。「デメリット」としては、①中高年社員にとっては年功制のこれまでの蓄積が崩れること、②目標設定に「ズレ」が生じたり、役割分担のちがいが起こること(これが「評価」への不満となる)とする。

そのうえで「評価」については、「実際の運用は中心にまとまるようになる。60~70点の評価で真ん中に集中する。上下にエレベーターのようにはない」と明言する。そして「労使合同

の窓口を開設して苦情処理を行う。会社がしないなら組合だけでもして、評価者の評価能力や公平性をチェックする」という。以上が組合執行部の基本的なスタンスである。

なぜ「評価」の実際の運用が60～70点に集中するのか、大会で直接語られることはなかった。おそらく、ひとつは絶対評価ではなく相対評価によって運用されること、いまひとつは、制度とは別に、無難な結果に落ち着くような運用が上司によってなされるからであろうと思われる。さらに、A労組が作成した「役割成果給」を運用する際のツールである「マトリクス」が、組合主導による成果主義賃金の導入であることの帰結ではあるが、あらかじめ「評価」の結果によって変化する賃金の上限と下限を一定のパーセントに制限していることにもよろう<sup>(4)</sup>。

この執行部の答弁を受けてなお質問が出されたが、拍手によって導入が採択されて2001年4月から新賃金制度がスタートすることとなった。

#### 第四章 ふたたび賛否両論——導入後の大会議論——

2000年度の組合大会で「役割成果給」の導入が採決され、翌2001年4月から成果主義のあたらしい賃金制度が導入された。しかし、この制度は発足早々激震に見舞われることになる。9月に起きた世界情勢の不安定化によって、A社の成果主義賃金は出鼻を挫かれた。

A社のきびしい企業業績の一例をあげれば、2001年9月の経常利益は17億8,300万円であったが、翌10月のそれは9億円へ激減し、前月比マイナスで「究極の赤字」とまでいわれた。この業績の悪化が、新賃金制度下での社員にとって、成果をあげたにもかかわらず「思ったほど給料があがらない」という結果をもたらすのである。

##### 1. 新賃金制度スタート——2001年度の大会——

ここでもみる2001年度の大会(2001年8月)は、新賃金制度のスタートから4ヶ月余り後、世界情勢の不安定化が起こる直前に開かれている。

この大会で組合執行部はここ1～2年の組合運動の柱を「役割成果給」の具現化、とくに評価者研修におくとした。前年度の組合大会で噴出した評価制度への不安に応えようとしたのである。大会のようすをみよう。なおこの大会時点では、まだ各自の仕事にたいする「評価」は出されていない。はじめての「評価」が出されるのは、およそ半年後の年度末2002年3月である。しかし、すでに期待と不安の入り混じった多くの意見が出されている。

2001年度の大会に提出された代議員提案は796件である。そのうち人事賃金関係の提案件数は182件で全体の22.9%へと急減した(前年度は461件, 49.8%)。前年度のように人事賃金関係の大きな事案がなかったからである。しかし、「評価」については82件と提案数では前年度と比べて大きく減少するが、人事賃金関係の提案に占める割合は45.1%と前年度を上回っている

(4) 成果主義賃金を実行するためのツールである「マトリクス」が、実際の運用に際してかなり修正された過程と理由については前掲拙稿[2007]を、また制度については拙稿[2004]を参照されたい。



(前年度は196件、42.5%。前掲表2を参照)。

人事制度全体にたいする代議員提案では、「年功要素の復活を」(3件)や、「これまで積み上げてきた経験的要素も十分に考慮すべき」(1件)といった声もあるが少数である。むしろ、あたらしい賃金制度の促進にむけた検証、あるいは定着を求めたりすることに向けられている。

「評価」にたいする代議員提案は、「納得性のある評価制度の確立を」(6件)、「評価システムの更なる精度向上を」(5件)といった評価の公平性、納得性を求める声が多い(提案件数で29件)。同時に評価者への教育を求める声も多く、「評価者教育の再徹底を」(9件)や「評価者の資質向上を望む」(1件)などが提案され、また「逆人事評価制度の導入を」(11件)や「360度評価」(3件)、「双方向評価」(2件)などの要望も提出されている。

大会での発言も、人事賃金制度に関しては「評価」に集中している。評価の公平性とそれを保障するための評価者教育や第三者の目による評価が求められた。だが、ここで着目されるのは、「先輩を軽んじたり、年寄りはいらないという風潮」が指摘されるいっぽう、新制度をより積極的に展開することを求めたり、若い世代からの疑問が出されたことである。すなわち「新制度には期待していたがインパクトがなく中途半端である。がんばった社員が報われるように」や、「若い人の給与はもともと低いので、アップしても実感が湧かなく、モチベーションもダウンする」といった意見である。前年度の執行部の答弁にみられた新制度の非成果主義的な運用予測にたいする、あるいは組合が「役割成果給」にかけた規制にたいする不満とみてとれる。

このような不満にたいして執行部は、「新制度へ移行したばかりの過渡期」であることを強調し、「制度の定着と検証」に努めることを繰り返し主張した。そのうえで移行にあたっては「できるだけソフトランディングを心がけた」こと、そのために「評価」では絶対評価が相対評価によって修正されて、「若い人の不満が多くなる」ことを認識しているとした。

## 2. 世界情勢の不安定化後の大会 — 2002年度の大会 —

前年度に引き続き、2002年度の大会はきびしい経済環境のなかで開催された。とくに大会代議員からは、世界情勢の不安定化直後の「10、11月の営業はきびしかった」との声が聞こえた。そして、この大会で着目すべきことは、「役割成果給」の運用が開始(2001年4月)された後、実際に「評価」が下された(2002年3月)後の大会(同年8月)だということである。提案や発言は「体験」を踏まえたリアルな内容となっている。

この大会には963件の代議員提案が出された。一番多い提案項目は、これまでのような人事賃金制度(158件)ではなく、「営業政策」(161件)にかんするものであり、「役割成果給」への関心がひと段落したようにも見うけられる。しかし人事賃金制度の提案に立ち入ってみると、調査対象とした過去5年間のなかでは「評価」への関心がもっと高く52.5%にもなっている。大会でも「評価への不満は、組合費のつきに多くの代議員提案が出されている」という発言も聞かれた。

それでは「評価」について代議員提案をみよう。提案では、前回の大会と同様なものと、今回はじめて登場した提案がある。前者では、「評価システムの精度向上にむけた取り組みを」など

評価の精度を求める提案(15件)、「評価基準の明確化を」(8件)、「逆評価システムの導入を」や「360度評価の議論、検討を」(18件)が出されて相変わらずの関心の高さを示している。

後者ではその内容が多岐にわたる。「支援部門と営業部門の評価の格差是正を」など部門間であらわれた格差の解消を求めるもの(2件)、「目標設定方の全社的な基準を設けよ」「目標設定におけるガイドラインの策定を」など目標管理にかかわるもの(5件)、「評価結果に対する情報開示を」など(5件)、「役割成果給」にかんするデータの開示を求めるもの(3件)などである。また例年のように、「人事賃金制度の見直しを」(5件)といった「役割成果給」そのものに反対する意見と、逆に「成果給の改訂幅の拡大」(4件)や、「全員年俸制」(1件)を求める極端な意見もそれぞれ少数だがみられた。

大会発言でも、「人事賃金制度」にかんしては「評価」をめぐるものが際立った。そして質のことなる二つの発言がなされている。ひとつは、人が人を評価することの難しさといった根源的な課題が内包されている指摘である。つまり「評価については多くの不満が出ている」として、「評価者と被評価者に大きな溝がある」、「評価者によって評価のポイントがズレている」等などである。いまひとつは評価の制度にかかわる発言である。上司の評価は高く、本人も「100万円アップしたらどうしよう」と言っていたが、「フタをあけたら8,000円のアップでしかなかった」という一件にみられる。これは評価者と被評価者の「ズレ」ではなくアップの上限を設定した制度上の問題である。これについては「マトリクスの中止を。上限下限が25%となっているので」と、組合による規制にたいする批判がなされている。

このような「評価」にかかわる発言は、いずれもモチベーションに関係しよう。大会でも「評価」への不満が「モチベーションに係わっている」との声が出された。モチベーションを上げるために導入した賃金制度が、モチベーションの低下にかかわるとしたら事態は深刻である。組合執行部は、「すごく良い制度と思う」ので「制度を元にもどす考えはない」としたうえで、「評価」は「役割成果給」の根幹をなすため、①「精度を高める」こと、②評価者と被評価者との「日常のコミュニケーションが大事であり」、ときに両者が「ぶつかりあって精度の向上をめざす」ことを、③部門間の格差は「箇所内で調整している」と答弁した。

大会を傍聴していた会社の人事担当者は、世界情勢の不安定化で「会社の収益が上がらなかったのも、新制度にとっては不幸な船出だった」と筆者に呟いた。ある組合員は「一人月3万円アップは可能であったが、1万円アップにしかならなかった」とも嘆いた。「役割成果給」の制度と運用の問題、そして企業を取り巻ききびしい環境、「役割成果給」のスタートは多難であった。

## 結びにかえて

### その後の大会議論

会社の経営状況は2001年度、2002年度もきびしく、9月の中間決算では営業利益がマイナス4億円と1993年以来9年ぶりの赤字に転落していた。2003年度の大会で組合はみずから賃金水

準の引き下げを提案した。組合のスタンスは「雇用は守る。賃金ダウンは容認する」であった。

この 2003 年度の大会は、基本給や手当の削減とは別に、あらたに提起された会社の地域分社化問題（翌 2004 年度の大会で採択し、2006 年 4 月からスタート）がおおきなテーマになった。そのため、「役割成果給」と「評価」の問題は後景に退いたかにみえる。しかし、2005 年度の大会まで毎回「評価」についての「公平性」と「納得性」についての質疑はあり、途中二度にわたる賃金制度の修正もなされたが、あいかわらずこの問題については代議員提案と大会での議論が繰り返された。

しかし 2006 年度の大会は A 社の「分社化」一色で、「役割成果給」の議論は各地の地方大会に委ねられるかたちとなった（2006 年 4 月の企業分社化にともない、組合も活動の軸を全国大会から各社ごとの大会に移した）。しかし、筆者が傍聴した 2006 年度のある分社の大会においても、「評価基準の明確化と公平性」は繰り返し論じられた。A 社に「役割成果給」が導入されてから 2006 年の時点で 5 年を経過していることを思えば、その意味は重いであろう。

### 「評価」について

執行部の考えは、「結果平等はない」こと、そして「評価」については「完璧はないが、すこしでも精度のアップ」と「プロセス管理の重視」を説く。しかし、この業界では、「A 社の社員は給料もよいが仕事もきつい」と言われている。もともと頑張っている社員たちに、頑張っていることを正当に評価してもらいたいという気持ちが、繰り返し「評価」項目への多くの要望となって表明されているのではないだろうか。「評価」の公平性を求めるのは、がんばっている社員だからこそ出る要望であろう<sup>(5)</sup>。

ひとつの調査を紹介したい。それは筆者たちが、都内の事業所で働く外回りの営業職 603 人を対象としたアンケート調査（平井他 [1989]）である。古い調査ではあるが、その設問のなかで「外回り中に自らを自己管理して働いている理由はなにか」を聞いている。外勤の営業職は外回りの勤務中、上司から直接指示・監督を受けることはなく、その活動は自分で管理することになる。最多の回答は「さばればおのずと業績にあらわれるから」（複数回答で 44.3%）であった。ついで「ノルマがあるから」（29.5%）、「仕事が面白くやり甲斐があるから」（27.0%）、「成果が賃金に反映されるから」（12.8%）、「なんらかのかたちで監視されているから」（9.5%）の順であった（同 61 頁）。

この回答のなかに、監視や成果主義によってだけでなく、自己をコントロールして働いている日本の営業職のすがたが浮かび上がってくる。ロナルド・ドーアが指摘した「自分はもともと十分良心的に努力して働いていたと考えている人」（ドーア [2005] 53 頁）たちと群像が重なっている。

(5) 日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）の調査 [1998]『管理職の雇用管理システムに関する総合的研究』では、上司が代わることによって評価の内容が大きく変更する評価制度のあやうさの実態が示されている。

## 使用した文献・資料

A 労組「代議員提案集」1998, 99, 2000, 01, 02, 03, 04, 05, 06 年度

同「運動方針案」1998, 99, 2000, 01, 02, 03 年度

同「本部速報 1998 年 8 月 19 日 No. 24」(第 54 回定期大会特集資料)

日本労働研究機構[1998]『管理職の雇用管理システムに関する総合的研究』下, 1998 年 3 月

ロナルド・ドーア[2005]『働くということ』中公新書 2005 年

平井陽一「大会メモ」1998, 99, 2000, 01, 02, 03, 04, 05, 06 年度

同 [1991], 森隆男, 尾形隆彰『営業職の労働時間管理』東京都立労働研究所 1991 年

同 [2004]「A 社の新賃金制度 — 役割成果給の導入 —」『明大商学論叢』第 86 巻第 2 号 2004 年 1 月所収

同「2007」「成果主義賃金制度に関する実証的研究 — A 社の役割成果給 —」『明治大学社会科学研究所紀要』第 45 巻第 2 号 2007 年 3 月所収